

مدیریت ورزشی - تابستان ۱۳۹۱  
شماره ۱۳ - ص ص : ۱۸۳ - ۱۶۹  
تاریخ دریافت : ۸۹ / ۰۶ / ۰۴  
تاریخ تصویب : ۹۰ / ۰۷ / ۱۹

## تأثیر خلق و خوی مربیان بر سبک رهبری تحول آفرین در تیم‌های ورزشی

۱. محمدجواد نائیجی<sup>۱</sup> - ۲. منصوره عباسعلی‌زاده

۱. دانش آموخته دانشگاه شهید بهشتی، ۲. کارشناس ارشد مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی و عضو باشگاه پژوهشگران جوان دانشگاه آزاد (تهران مرکز)

### چکیده

در پژوهش حاضر، با استفاده از رویکرد خلق و خوی در مطالعه سبک رهبری تحول آفرین مربیان ورزشی، روابط درونی میان هیجان‌پذیری، هوش عاطفی و شخصیت و نقش این سازه‌ها بر رهبری تحول آفرین بررسی شد. داده‌های تحقیق از ۲۰۶ نفر از مربیان ورزشی گردآوری شده است. روش تحلیل آماری اطلاعات، همبستگی پیرسون است. براساس نتایج این پژوهش، رابطه عمیق و مثبتی بین هیجان‌پذیری مثبت با شخصیت ( $P < 0/05$ ,  $r = 0/251$ ) و سبک رهبری تحول آفرین ( $r = 0/785$ ,  $P < 0/001$ ) و رابطه‌ای منفی بین هیجان‌پذیری منفی با سبک رهبری تحول آفرین ( $P < 0/001$ ,  $r = 0/408$ ) وجود دارد. همچنین ارتباط شخصیت با سبک رهبری ( $P < 0/001$ ,  $r = 0/408$ ) و هوش عاطفی با سبک رهبری ( $P < 0/05$ ,  $r = 0/253$ ) به تأیید رسید. نتایج تحقیق بیانگر تأثیر مثبت متغیرهای جمعیت‌شناختی همچون سن و سابقه مربیگری بر رهبری تحول آفرین است. هرچند سطح تحصیلات با رهبری تحول آفرین رابطه‌ای معکوس را نشان داد. نتایج این تحقیق نشان‌دهنده اهمیت جنبه‌های احساسی و عاطفی در هدایت تیم‌های ورزشی است و پیشنهاد می‌شود که مربیان تیم‌های ورزشی نه تنها باید قادر به نشان دادن مهارت‌های عاطفی خود باشند، بلکه باید به‌صورت پیوسته، این مهارت‌ها را در خود تقویت کنند.

### واژه‌های کلیدی

خلق و خوی، هیجان‌پذیری، هوش عاطفی، شخصیت، رهبری تحول آفرین.

## مقدمه

در سال‌های اخیر، توجه زیادی به رابطه بالقوه بین ویژگی‌های مربوط به خلق‌وخوی ورزشکاران و مربیان با رفتارهای آنان در محیط‌های ورزشی معطوف شده است (۵، ۷). شواهد اولیه بیانگر این است که در متن انقلاب عاطفی ایجادشده در پژوهش‌های تربیت بدنی، ویژگی‌های شخصیتی و احساسی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده مهمی برای برخی رفتارها مانند شیوه مربیگری، ترک باشگاه، وفاداری و انسجام درون‌تیمی باشد (۲۴). همچنین پژوهشگران در زمینه مطلوبیت برخی متغیرهای مربوط به خلق‌وخوی در تشریح نتایجی چون رضایت از تیم، تلاش و عملکرد بازیکنان، اثربخشی مدیریت و مربیگری و در نهایت فشار روانی به بازیکنان و مربیان تیم‌ها به نتایج قابل قبولی رسیده‌اند (۱۱).

سبک رهبری<sup>۱</sup> مربیان از متغیرهای مهم موفقیت تیم‌های ورزشی محسوب می‌شود که مطابق با تحقیقات صورت‌گرفته، به شدت تحت تأثیر خلق‌وخوی مربیان قرار دارد. برای مثال، پژوهش‌ها بیانگر رابطه قوی میان شخصیت با توانایی رهبری مدیران و مربیان باشگاه‌هاست (۱۳). نتایج تحقیق سالکوفسکی و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۷) بر روی تمرینات ورزشی دانش‌آموزان دبیرستانی، بیانگر رابطه عمیق شخصیت و هوش عاطفی مربیان ورزشی مدارس با انگیزه و عملکرد دانش‌آموزان است. مطابق این تحقیق، زمانی که مربیان از سازگاری و ثبات احساسی بیشتری برخوردارند، وقت و انرژی بیشتری برای پیگیری تمرینات و پیشرفت ورزشی دانش‌آموزان صرف می‌کنند و بهتر می‌توانند اعتماد آنها را جلب کنند (۲۲).

پژوهش جکسون و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) در مورد ابعاد پنجگانه شخصیت<sup>۴</sup> مربیان شامل وجدان و آگاهی، ثبات احساسی، آمادگی تجربه کردن، برونگرایی و سازگاری، نشان داد که مربیان برخوردار از این ویژگی‌های شخصیتی، توانسته‌اند روابط نزدیک‌تری با ورزشکارانشان برقرار کنند. در بین این ابعاد، برونگرایی بیشترین تأثیر را بر هدایت ورزشکاران داشته است و مربیان اجتماعی، خوش‌مشرب، پرنرژی و بی‌پروا، مشکلات ارتباطی کمتری را گزارش کرده‌اند (۱۲). در تحقیق مشابهی بر روی مربیان فوتبال در دانشگاه‌های آمریکا، مشخص شد

1 - Leadership style

2 - Saklofske et al

3 - Jackson et al

4 - Big five traits of personality

که شخصیت و رفتارهای رهبری مربیان با عملکرد بازیکنان فوتبال، رابطه‌ای بسیار نزدیک دارد. در این تحقیق بر خلاف تحقیقات معمول که از منظر ابعاد پنجگانه به شخصیت پرداخته‌اند، از پرسشنامه ۱۶ عاملی شخصیت استفاده شد که نتایج نشان داد برونگرایی، تعصب، وابستگی گروهی و ثبات احساسی، سبب افزایش تلاش برای موفقیت و تمایل بازیکنان به ماندن در تیم می‌شود (۸).

هوش عاطفی<sup>۱</sup> متغیر دیگر مرتبط با خلق‌وخوی است که در مبانی نظری، بر روی رهبری مؤثر دانسته شده است. نتایج تحقیقی که به صورت مستقیم به رابطه هوش عاطفی و رهبری در سازمان‌های ایرانی می‌پردازد، نشان می‌دهد که سه جزء هوش عاطفی شامل همدلی، خودآگاهی و انگیزش، توضیح‌دهنده ۷۸ درصد تغییرات در رهبری تحول‌آفرین بودند (۱). چنین نتایجی مبنی بر نقش احساسات و عواطف و از جمله هوش عاطفی در رهبری، در محیط‌های ورزشی نیز به دست آمده است. برای مثال، در پژوهشی رابطه هوش عاطفی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور تأیید شد (۲). همچنین در پژوهشی با عنوان ارتقای رهبری ورزشی از طریق هوش عاطفی که بر روی مربیان ورزشی مرد در استرالیا صورت گرفت، مربیان با هوش عاطفی بالاتر، تمایل بیشتری به استفاده از سبک‌های رهبری تحول‌آفرین نشان دادند. نتایج این پژوهش بیانگر این بود که با افزایش سابقه مربیگری، هم بهره هوش عاطفی و هم میزان تمایل به رهبری تحول‌آفرین در مربیان افزایش می‌یابد (۴).

تحقیق کلت<sup>۲</sup> (۱۹۹۹) در زمینه درک ابعاد رهبری در محیط‌های ورزشی، نشان می‌دهد که مهارت‌های ادراکی و ارتباطی، مهم‌ترین توانایی رهبری در مربیان ورزشی محسوب می‌شود. وی نتیجه می‌گیرد که مدیران و مربیان موفق، با احساسات و قلب خود دیگران را هدایت می‌کنند و بیش از هر چیز تلاش می‌کنند احساسات و عواطف دیگران را تشخیص داده و به صورت مناسب به آنها پاسخ دهند (۱۴).

هیجان‌پذیری متغیر دیگری است که می‌تواند تبیین‌کننده جنبه‌های احساسی و عاطفی در رهبری تیم‌های ورزشی باشد. هیجان‌پذیری یک ویژگی فردی است که سبب می‌شود افراد در موقعیت‌های مشابه، واکنش‌های عاطفی و احساسی متفاوت از خود نشان دهند (۱۵). هیجان‌پذیری شامل دو بعد مستقل هیجان‌پذیری مثبت<sup>۳</sup>

1 - Emotional intelligence

2 - Kellett

3 - Positive affectivity

(PA) و هیجان‌پذیری منفی<sup>۱</sup> (NA) است که افراد می‌توانند در هریک از آنها، بالا یا پایین باشند. هیجان‌پذیری منفی، یک ویژگی شخصی است که افراد را وامی‌دارد واکنش‌های منفی و منفعلانه از خود بروز دهند و رابطه‌ای نزدیک با اضطراب و تشویش درونی دارد (۱۶).

بعد دیگر هیجان‌پذیری، هیجان‌پذیری مثبت است که بیانگر واکنش‌های مثبت در برابر رویدادها و تفسیر خوش‌بینانه‌تر از پدیده‌هاست (۱۸). افراد با هیجان‌پذیری مثبت بالاتر، احتمالاً حالات مثبت و پویایی احساسی بیشتری را گزارش می‌دهند، دیدگاه مثبت‌تری نسبت به خود داشته و بر جنبه‌های مثبت موقعیت تمرکز دارند.

موراتیدیس و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) در تحقیق روی کلاس‌های تربیت بدنی دریافتند که هیجان‌پذیری مثبت مربیان ورزشی می‌تواند انگیزه توفیق‌طلبی دانش‌آموزان را افزایش دهد و از بروز احساسات منفی نسبت به دشواری فعالیت‌های بدنی بکاهد. این پژوهش نشان داد که مربیان با تفسیر مثبت موفقیت‌ها می‌توانند ورزشکاران را در کسب موفقیت‌های بیشتر برانگیزانند. در مقابل، در صورتی‌که مربیان واکنش منفعلانه و نامناسبی به شکست‌های ورزشکارانشان نشان دهند، اضطراب و فشار روانی را به آنها منتقل می‌کنند (۲۰).

گوتی و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۰) با مرور جامعی بر نقش هیجان‌پذیری در رهبری سازمان‌های مختلف، تأثیر هیجان‌پذیری در هدایت باشگاه‌های ورزشی را تأیید کردند. از دیدگاه این پژوهشگران، مربیان می‌توانند هیجان‌ها موجود در محیط‌های ورزشی را در جهت اهداف تیم هدایت کنند (۱۰).

با وجود شواهد پژوهشی، هنوز مطالعه جامعی که نقش متغیرهای خلق‌وخوی را بر رهبری تیم‌های ورزشی به‌ویژه در بافت جامعه ایران بررسی کند صورت نگرفته است. انجام چنین مطالعه‌ای از دو جنبه اهمیت دارد. نخست اینکه بی‌توجهی به خلق‌وخوی در جوامعی همچون ایران که احساسات و عواطف نقش مهمی در رفتار افراد بازی می‌کند، مانع تبیین دقیق چرایی رفتار می‌شود؛ دوم اینکه به‌علت تمرینات سخت جسمی و روحی، امکان پیروزی و شکست، فشار طرفداران و تماشاگران و دوری از خانواده در زمان اردو، ورزشکاران بیشتر در

---

1 - Negative affectivity

2 - Mouratidis et al

3 - Gooty et al

معرض هیجان‌ات مثبت و منفی قرار دارند. از این‌رو، به‌نظر می‌رسد مربیانی که از شخصیت مناسب و مهارت‌های ادراکی و عاطفی بالایی برخوردارند، بهتر می‌توانند ورزشکارانشان را رهبری کنند.

در جهت رفع مسئله نبود تحقیقات جامع و باتوجه به اهمیت خلق‌وخوی در عرصه ورزش، در پژوهش حاضر، از رویکرد خلق‌وخوی در مطالعه سبک رهبری استفاده شد. در این راستا، روابط درونی ابعاد مختلف شخصیت، هیجان‌پذیری و هوش عاطفی در محیط‌های ورزشی و نقش این سه سازه بر سبک رهبری تحول‌آفرین بررسی می‌شود. در واقع، این پژوهش به دو پرسش اساسی پاسخ می‌دهد: نخست اینکه، آیا خلق‌وخوی افراد بر استفاده مربیان ورزشی از سبک رهبری تحول‌آفرین که مترادف رهبری اثربخش دانسته شده است تأثیر می‌گذارد؟ دوم اینکه، آیا رابطه‌ای بین ابعاد مختلف خلق‌وخوی با توجه به نظریه‌های اصلی و مدل‌های مورد توافق موجود در این زمینه وجود دارد؟ و سوم اینکه، آیا از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی، تفاوتی بین سطح برخورداری از شخصیت، هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین در جامعه آماری مورد بررسی مشاهده می‌شود؟

## روش تحقیق

باتوجه به اینکه هدف از این تحقیق بررسی رابطه متقابل هوش عاطفی، هوش فرهنگی و انسجام تیمی می‌باشد، تحقیق از نوع توصیفی است و اطلاعات به‌دست‌آمده در این روش، به‌صورت همبستگی بررسی و تحلیل شدند. ابزار اصلی تحقیق، پرسشنامه است که برای سنجش هوش عاطفی از مقیاس هوش عاطفی وانگ و لو<sup>۱</sup> (۲۰۰۲) استفاده شد (۲۶). این پرسشنامه در قالب ۲۰ سوال، ۴ ویژگی فرعی هوش عاطفی از دیدگاه مایر و سالووی را می‌سنجد. همچنین هیجان‌پذیری مثبت و منفی با شاخص PANAS<sup>۲</sup> که توسط واتسون و همکاران<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) طراحی شده است، سنجیده می‌شود (۲۵). این معیار، پرسشنامه‌ای ۱۲ سؤالی برای سنجش هیجان‌پذیری مثبت و منفی ارائه می‌دهد که پاسخگویان در طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت به آن پاسخ داده‌اند. پایایی این پرسشنامه با استفاده از آلفای کرونباخ، عدد ۰/۸۹۱ به‌دست آمده است. همچنین از پرسشنامه پنج‌عاملی

1 - Wong and Law

2 - Positive and Negative affect schedual (PANAS)

3 - Watson et al

شخصیت بریک و مونت<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) استفاده شد (۳). این پرسشنامه نیز با آلفای کرونباخ معادل ۰/۹۲۲، پایایی بالایی را در این تحقیق نشان داده است. در این پرسشنامه برای سنجش هریک از ابعاد شخصیت ۴ تا ۶ سؤال مطرح می‌شود که در مجموع حاوی ۲۵ سؤال است. در نهایت، برای سنجش سبک رهبری، از شاخص<sup>۲</sup> MLQ استفاده شد که با استفاده از مقیاس ۵ گزینه‌ای، سبک‌های رهبری مدیران را می‌سنجد (۴). آلفای کرونباخ این پرسشنامه در پژوهش حاضر، معادل ۰/۷۸۶ به دست آمد.

جامعه آماری تحقیق حاضر، شامل مربیان تیم‌های ورزشی در سطح ملی و همچنین مربیان تیم‌های لیگ برتر و دسته اول در گستره استان تهران است که از بین این جامعه، بر مبنای روش کوکران ۲۵۳ نمونه انتخاب شد. براساس تحلیل جمعیت‌شناختی، بیشترین تعداد پاسخگویان دارای مدرک کارشناسی (۴۵/۹ درصد) و پس از آن، دارندگان مدرک دیپلم هستند. از نظر توزیع سنی، بیشتر پاسخگویان در رده سنی ۴۰ تا ۵۰ سال و کمترین آنها، در گروه سنی زیر ۳۰ سال قرار دارند. همچنین با توجه به محدودیت در نظر گرفته شده برای جامعه آماری تحقیق مبنی بر داشتن حداقل ۳ سال سابقه مربیگری حرفه‌ای، میانگین ۱۰/۶۶ سال سابقه حرفه‌ای در میان نمونه‌ها به چشم می‌خورد. بیشتر پاسخگویان مرد (۵۷/۲ درصد) بودند که با توجه به فهرست تهیه شده از جامعه آماری، تقریباً میانگین مشابهی از لحاظ جنسیت در کل جامعه وجود دارد.

## نتایج و یافته‌های تحقیق

در جدول ۱، میانگین، انحراف معیار و نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای اصلی و فرعی تحقیق آمده است. نتایج حاصل بیانگر سازگاری میانگین و انحراف معیار متغیرهای این تحقیق با نتایج آزمون‌های پیشین است. با این حال، میانگین پاسخ‌ها به هیجان‌پذیری منفی اندکی بیشتر از چند تحقیق قبلی بوده است. برای آزمون نرمال بودن نمره‌های به دست آمده از عامل‌ها، از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف استفاده شد که با توجه به نتایج این آزمون در جدول ۱، معناداری همه عوامل، به جز سبک رهبری تحول آفرین بیشتر از

1 - Barrick and Mount

2 - Multifactor leadership questionnaire

۰/۰۵ است. بنابراین می‌توان توزیع عوامل را نرمال دانست و از آزمون‌های پارامتریک برای بررسی روابط میان متغیرها استفاده کرد.

جدول ۱ - میانگین، انحراف استاندارد و نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنف

جمعیت‌شناختی	میانگین	انحراف استاندارد	میزان معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنف	آماره آزمون کولموگروف - اسمیرنف
ابعاد پنجگانه شخصیت	۳/۶۷	۰/۵۹	۰/۱۲۶	۰/۹۸
سازگاری	۳/۵۸	۰/۵۱	۰/۱۴۰	۰/۴۵
وجدان	۴/۰۲	۰/۵۶	۰/۱۱۲	۰/۹۰
ثبات احساسی	۳/۸۸	۰/۴۱	۰/۲۱۳	۰/۳۷
برونگرایی	۴/۲۹	۰/۵۳	۰/۰۹۸	-۱/۵۳
آمادگی تجربه کردن	۳/۷۰	۰/۴۰	۰/۱۰۴	۰/۶۴
هوش عاطفی	۳/۸۲	۰/۳۷	۰/۰۶۷	۱/۷۷
هیجان‌پذیری منفی	۳/۴۶	۰/۴۱	۰/۱۲۱	۱/۰۶
هیجان‌پذیری مثبت	۴/۰۹	۰/۵۰	۰/۰۷۳	۱/۳۳
سبک رهبری تحول آفرین	۳/۹۸	۰/۴۸	۰/۲۷۲	-۰/۰۴

باتوجه به ماهیت رابطه‌ای سؤالات تحقیق و نرمال بودن توزیع عوامل، از آزمون آماری ضریب همبستگی پیرسون برای سنجش رابطه متغیرها استفاده شد که نتایج آن در جدول ۲ آمده است. همان‌گونه که این جدول نشان می‌دهد رابطه مثبت شخصیت، هیجان‌پذیری مثبت و هوش عاطفی با سبک رهبری تحول آفرین و رابطه منفی هیجان‌پذیری منفی با سبک رهبری تحول آفرین در سطح معناداری ۵ درصد تأیید می‌شود. بالاترین ضریب همبستگی به رابطه شخصیت و سبک رهبری تحول آفرین مربوط است و به‌جز هوش عاطفی که تنها در سطح معناداری ۵ درصد با سبک رهبری رابطه نشان داد، رابطه دیگر متغیرها با سبک رهبری در سطح ۱ درصد نیز تأیید شد. علاوه بر وجود رابطه میان متغیرهای خلق‌وخوی با سبک رهبری، خود متغیرهای خلق‌وخوی نیز با یکدیگر رابطه قابل توجهی را نشان دادند، به‌نحوی که شدت همبستگی مثبت میان شخصیت و هوش عاطفی بسیار بالا (۰/۷۸۵) است. در میان متغیرهای خلق‌وخوی، تنها بین هیجان‌پذیری مثبت و هیجان‌پذیری منفی

رابطه وجود نداشت که نشان می‌دهد همان‌گونه که در تعریف این دو متغیر آمده است، هیجان‌پذیری منفی و مثبت مفاهیمی مستقل از یکدیگرند.

جدول ۲ - نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون متغیرهای تحقیق

سبک رهبری تحول آفرین	هیجان‌پذیری منفی	هیجان‌پذیری مثبت	هوش عاطفی	شخصیت	
				۱	شخصیت
			۱	۰/۷۸۵**	هوش عاطفی
		۱	۰/۳۱۹**	۰/۲۵۱*	هیجان‌پذیری مثبت
	۱	-۰/۰۶۹	-۰/۱۴۲*	-۰/۲۲۴*	هیجان‌پذیری منفی
۱	-۰/۲۸۹**	۰/۳۳۷**	۰/۲۵۲*	۰/۴۰۸**	سبک رهبری تحول- آفرین

یکی از مهم‌ترین و کاربردی‌ترین جنبه‌های مطالعات رفتاری، بررسی وجود تفاوت معنادار بین متغیرهای تحقیق از نظر عوامل جمعیت‌شناختی است. در این راستا، تأثیر عوامل جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه مربیگری بر شخصیت، هوش عاطفی و سبک رهبری، با استفاده از روش ANOVA سنجش شده است که نتایج آن، در جدول ۳ آمده است.

جدول ۳ - تحلیل بین متغیرهای جمعیت‌شناختی از نظر شخصیت، هوش عاطفی و سبک رهبری

سبک رهبری تحول آفرین	هوش عاطفی	شخصیت	F-Value & significant	جمعیت‌شناختی
۳/۱۱	۱۰/۸۷	۱/۴۵	F-Value مقدار	جنسیت
۰/۵۷	۰/۰۰	۰/۶۲	Significant	
۶/۲۸	۲/۶۶	۲/۱۷	F-Value مقدار	سن
۰/۰۴	۰/۲۹	۰/۴۲	Significant	
۸/۶۰	۰/۸۱	۳/۸۸	F-Value مقدار	سطح تحصیلات
۰/۰۴	۰/۴۳	۰/۵۳	Significant	
۹/۳۱	۸/۸۴	۵/۹۰	F-Value مقدار	سابقه مربیگری
۰/۰۰	۰/۰۱	۰/۷۹	Significant	



همان‌طور که مشاهده می‌شود تفاوت معناداری بین زنان و مردان جامعه آماری مورد بررسی به جز در مورد متغیر هوش عاطفی به چشم نمی‌خورد. در مورد این متغیر، میانگین داده‌ها نشان می‌دهد زنان از هوش عاطفی بیشتری نسبت به مردان برخوردارند و به ویژه در مورد دو بعد شناخت احساسات خود و استفاده از عواطف، توانمندی زنان به‌طور چشمگیری از مردان بیشتر است.

از نظر متغیر سن نیز تفاوت معناداری میان سبک رهبری تحول آفرین مربیان تیم‌های ورزشی مشاهده شد. بدین معنا که با افزایش سن، تمایل افراد برای استفاده از این سبک رهبری افزایش می‌یابد. نتایج تحلیل ANOVA نشان می‌دهد میانگین سبک رهبری تحول آفرین از نظر سطح تحصیلات متفاوت بوده که جهت این تفاوت، منفی است. سابقه مربیگری پاسخ‌دهندگان، آخرین متغیر جمعیت‌شناختی تحقیق حاضر بود که تفاوت معناداری هم از نظر هوش عاطفی و هم از نظر سبک رهبری تحول آفرین، میان پاسخگویان ایجاد کرده است. میانگین پاسخ‌های هر یک از طبقات پاسخ‌دهندگان از لحاظ سابقه مربیگری نشان می‌دهد افراد با سابقه بیش از ۱۵ سال از بیشترین هوش عاطفی برخوردارند و در مجموع، با افزایش سابقه مربیگری حرفه‌ای پاسخ‌دهندگان، هوش عاطفی آنها نیز افزایش یافته است. همچنین مربیان با سابقه‌تر، گرایش بیشتری به استفاده از سبک رهبری تحول آفرین داشتند.

## بحث و نتیجه‌گیری

در پژوهش حاضر، رابطه متغیرهای مرتبط با خلق و خوی مربیان ورزشی و سبک رهبری تحول آفرین بررسی شد. نتایج بیانگر نقش مهم شخصیت، هوش هیجانی و هیجان‌پذیری مثبت و منفی در استفاده از سبک رهبری تحول آفرین در مربیان تیم‌های ورزشی است. تأیید ارتباط ابعاد پنجگانه شخصیت با سبک رهبری تحول آفرین نشان می‌دهد که هرچه ویژگی‌های مثبت و اجتماعی بیشتری در شخصیت مربیان تیم‌های ورزشی بروز کند، می‌توان انتظار داشت استفاده از روش‌های تشویقی و انگیزه‌بخش در هدایت بازیکنان افزایش یابد. این نتیجه با

نتایج تحقیق لوریمر و جاوت<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) همراستا است که بیان می‌کنند افرادی که به‌خوبی می‌توانند تیم‌های ورزشی را رهبری کنند از ویژگی‌های شخصیتی ویژه‌ای مانند ثبات احساسی و رفتاری برخوردارند (۱۷).

رابطه هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین نیز در این پژوهش تأیید شد. زمانی که مربیان هوش عاطفی بیشتری دارند، پیچیدگی شناختی و تحمل ابهام آنها افزایش می‌یابد. به ویژگی‌های درونی ورزشکاران حساس می‌شوند و رفتار انعطافی و تطابقی بیشتری نشان می‌دهند. مربیان با هوش عاطفی بالا، آگاهی و علاقه را میان اعضای گروه برمی‌انگیزانند و اعتماد به نفس افراد و گروه‌ها را افزایش می‌دهند. نتایج گزارش شده از لیگ ملی هاکی در کانادا نیز نشان می‌دهد که هوش عاطفی بازیکنان و مربیان نقش مهمی در موفقیت تیم‌های حاضر در این لیگ ایفا کرده است و اعضای آن دسته از تیم‌ها که هوش عاطفی بیشتری داشته‌اند، در برقراری ارتباط با یکدیگر به‌ویژه در درون زمین موفق‌تر عمل کرده‌اند (۲۱).

هیجان‌پذیری متغیر دیگر خلق‌وخوی در این تحقیق بود که مطابق با نتایج به‌دست‌آمده، هم رابطه مثبت هیجان‌پذیری مثبت با سبک رهبری و هم رابطه منفی هیجان‌پذیری منفی با سبک رهبری به تأیید رسید. هیجان‌های مثبت، منبع مهم تفسیر موقعیت به‌حساب می‌آیند و سبب می‌شوند افراد با هیجان‌پذیری مثبت نسبت به کسانی که هیجان‌های منفی‌تری دارند، شناخت‌ها، احساسات و اقدامات سنجیده‌تری در ارتباطات شخصی و اجتماعی داشته باشند. این ویژگی به مربیان اجازه می‌دهد در برابر شکست‌ها و موفقیت‌ها در محیط‌های ورزشی واکنش احساسی مناسب‌تری نشان دهند و پشتیبانی لازم را از اعضای تیم خود در برابر تلاطماتی که به‌صورت طبیعی در هر ورزشی وجود دارد، اعمال کنند.

بخش مهم دیگری از این تحقیق، که رابطه مثبت شخصیت با هیجان‌پذیری مثبت و هوش عاطفی و رابطه منفی شخصیت با هیجان‌پذیری منفی را بیان می‌کردند، تأیید شدند. این رابطه بیان می‌کند مربیانی که از نظر شخصیتی واجد ویژگی‌های پنجگانه موردنظر در این تحقیق هستند، در مواجهه با موقعیت‌های منفی کمتر دچار احساسات ناخوشایند می‌شوند و بر جنبه‌های مثبت موقعیت تمرکز دارند. این نتایج با نتایج مطالعات گریدون و مورفی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) سازگار است که شخصیت را عامل موثری در جنبه‌های احساسی و عاطفی تیم‌های ورزشی

1 - Lorimer and Jowett

2 - Graydon and Murphy

دانسته‌اند (۱۱). می‌یر و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) نیز نتایج مشابهی را در محیط‌های کاری گزارش کرده‌اند و به‌ویژه از شخصیت، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر هوش عاطفی نام برده‌اند. از دیدگاه این پژوهشگران، زمانی که در شخصیت انسان‌ها، ثبات احساسی و برونگرایی بیشتری وجود داشته باشد، توان کنترل هیجان‌ها در موقعیت‌های دشوار افزایش می‌یابد و این‌گونه، افراد بهتر می‌توانند از پس تعاملات اجتماعی بریابند (۱۹).

نکته دیگر در تحقیق حاضر، رابطه منفی شخصیت با هیجان‌پذیری منفی در محیط‌های ورزشی بود که در برخی جوامع آماری غیرورزشی در تحقیقات پیشین، چنین نتیجه‌ای حاصل نشد (۹).

از نظر متغیرهای جمعیت‌شناختی، تفاوت قابل تأملی میان سطح برخورداری از شخصیت، هوش عاطفی و سبک رهبری تحول آفرین در جامعه آماری مورد بررسی مشاهده می‌شود. نخستین متغیر جمعیت‌شناختی، جنسیت بود که تنها میزان هوش عاطفی در جامعه زنان و مردان، تفاوت معناداری را نشان داد. تاکنون در چندین پژوهش تأثیر جنسیت بر هوش عاطفی بررسی شده که در بیشتر آنها، همانند تحقیق حاضر هوش عاطفی زنان بیشتر بوده است، اما باید توجه داشت این هوش عاطفی بیشتر در زنان، سبب استفاده بیشتر از سبک رهبری تحول آفرین توسط آنها نشده است.

سن، دومین متغیر، جمعیت‌شناختی تحقیق بود که در نمونه‌های مورد بررسی در گستره ۶۴ - ۳۰ سال قرار داشت. این متغیر، تنها بر سبک رهبری تحول آفرین مؤثر بود که این مسئله با نتایج تحقیقات بیوجمپ و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۵) مطابقت دارد (۵). مربیان ورزشی با افزایش سنشان درمی‌یابند که رهبری اثربخش تنها در پناه افزایش تعهد، حمایت از ابداع و فراهم کردن امکان رشد ورزشکاران محقق می‌شود. متغیر جمعیت‌شناختی دیگر در پژوهش حاضر، سطح تحصیلات بود که باوجود انتظار اولیه، بر میزان استفاده از رهبری تحول آفرین تأثیر منفی می‌گذارد و با افزایش سطح تحصیلات از تمایل مربیان به این سبک رهبری کاسته می‌شود.

نمونه‌هایی که در تحقیق حاضر از تحصیلات دیپلم برخوردار بودند به نحو چشمگیری گرایش بیشتری به استفاده از رهبری تحول آفرین نسبت به پاسخ‌دهندگان کارشناسی‌ارشد و بالاتر گزارش کرده‌اند. شاید بتوان این نتیجه را به نگاه خطی و آکادمیک مربیان تحصیلکرده مربوط دانست که بیشتر با سبک رهبری تبادل‌ی و

1 - Mayer et al

2 - Beauchamp et al

پیش‌بینی‌پذیری در نحوه رفتار با ورزشکاران منطبق است. در نهایت، سابقه مربیگری آخرین متغیر جمعیت‌شناختی بود که بر هر دو متغیر هوش عاطفی و سبک رهبری تحول‌آفرین اثر مثبت می‌گذارد. مربیان به تجربه درمی‌یابند که هدایت ورزشکاران باید با توجه به جنبه‌های احساسی و عاطفی و برانگیختن مستمر آنها صورت گیرد. باید توجه داشت که در محیط‌های ورزشی گاهی نقش عوامل روانی و احساسی از عوامل منطقی و مشهود بیشتر است و تجربه مربیان به درک این عوامل کمک شایانی می‌کند.

در این تحقیق، یک حوزه مطالعاتی عالی و در حال رشد گشوده شده است. در این راستا، برخی موضوعات در چارچوب این مقاله برای تحقیقات آتی قابل شناسایی است. در نظر گرفتن نقش فشار روانی مربیان به‌عنوان متغیر میانجی در رابطه با متغیرهای خلق‌وخوی و سبک رهبری، بررسی تأثیر عوامل فرهنگی در سبک رهبری مربیان و روش‌های ارتقای خلق‌وخوی مثبت در محیط‌های ورزشی از موضوعاتی هستند که در ادامه مقاله حاضر و برای پیشبرد جهت مطالعاتی آن می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

## منابع و مأخذ

۱. عابدی جعفری، حسن. مرادی، محمد. (۱۳۸۴). "بررسی رابطه بین هوش عاطفی و رهبری تحول‌آفرین". دانش مدیریت، شماره ۸۰، پاییز. ص ۹۳ - ۷۷.
۲. فهیم دوین، حسن. (و همکاران). (۱۳۸۶). "رابطه هوش عاطفی با راهبردهای مدیریت تعارض بین مدیران آموزشی و اجرایی دانشکده‌های تربیت بدنی دانشگاه‌های کشور و ارائه الگو". نشریه حرکت، شماره ۳۲، ص ۲۱۶ - ۲۰۱.
3. Barrick, M.R. and Mount, M.K. (1991). "The big five personality dimensions and job performance: a meta – analysis". *Personnel Psychology*, 44, PP: 1-26.
4. Bass, B.M. and Avolio. B.J. (1993). "Transformational leadership and organizational culture". *Public Administration Quarterly*. Vol. 17, Issue 1, PP: 112-122.

5. Beauchamp, M.R. Bray, S.R. Eys, M.A., and Carron, A.V. (2005). "Leadership behaviors and multidimensional role ambiguity perceptions in team sports". *Small group research*, Vol. 36, PP: 5-20.
6. Chan, J. and Mallett. C. (2010). "Enhancing sport leadership through development of emotional intelligence competencies". *Journal of science and medicine in sport*. Vol. 12, January, PP: 110-111.
7. Daniels, E. and Campbell. L. (2006). "A longitudinal investigation of sport participation". *Peer acceptance and self – esteem among adolescent girls and boys, sex roles*. Vol. 55, PP: 11-12.
8. Garland, D.J. and Barry J.R. (1990). "Personality and leader behaviors in collegiate football: a multidimensional approach to performance". *Journal of research in personality*. Vol. 24, Issue 3, PP: 355-370.
9. Gerhardt, M.W. and Brown, K.G. (2006). "Individual differences in self-efficacy development: the effects of goal orientation and affectivity". *Learning and individual differences*, Vol. 16, Issue 1, PP: 43-59.
10. Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J. and Gupta Alka (2010). "Leadership, affect and emotions: a state of the science review". *The leadership quarterly*, Vol. 21, Issue 6, PP: 979-1004.
11. Graydon, J. and Murphy, T. (1995). "The effect of personality on social facilitation whilst performing a sports related task". *Personality and individual differences*, Vol. 19, Issue 2, PP: 265-267.
12. Jackson, B., Dimmock, J.A. Daniel, F., Gucciardi, J. and Grove, R. (2010). "Personality traits and relationship perceptions in coach athlete dyads: do opposites really attract"? *Psychology of sport and exercise*, PP: 1-9.
13. Karreman, E., Dorsch. K. and Riemer, H. (2009). "Athlete satisfaction and leadership: assessing group – level effects, small group research". Vol. 40, PP: 720-737.

14. Kellett, P. (1999). "Organizational leadership: lessons from professional coaches". *sport management review*, Vol. 2, Issue 2, PP: 150-171.
15. Levin, I. and Stokes, J. (1989). "Dispositional approach to job satisfaction: role of negative affectivity". *Journal of applied psychology*, 74, PP: 752-758.
16. Lonigan, C.J., Phillips, B.M. and Hooe, E.S. (2003). "Relations of positive and negative affectivity to anxiety and depression in children: evidence from a latent variable longitudinal study". *Journal of consulting and clinical psychology*, Vol. 71, Issue 3, PP: 465-481.
17. Lorimer, R. and Jowett, S. (2009). "Feedback of information in the empathic accuracy of sport coaches". *psychology of sport and exercise*, Vol. 11, Issue 1, PP: 12-17.
18. Lyubomirsky, S., King, L. and Diener, E. (2005). "The benefits of frequent positive affect: does happiness lead to success"? *Psychological Bulletin*, 131 (6), PP: 803-855.
19. Mayer, J., Salovey, P. and Carso, D. (2000). "Emotional intelligence as zeitgeist, as personality and as a mental ability, in bar – on and parker (eds), the handbook of emotional intelligence"., Jossey – Bass, New York.
20. Mouratidis, A., Vansteenkiste, M., Lens, W. and Vanden Auweele, T. (2009). "Beyond positive and negative affect: achievement goals and discrete emotions in the elementary physical education classroom". *Psychology of sport and exercise*, Vol. 19, Issue 3, PP: 336-343.
21. Perlini, A.H. and Halverson, T.R. (2006). "Emotional intelligence in the national hockey league". *Canadian journal of behavioral science*, Vol. 38, Issue 2, PP: 109-110.
22. Saklofske, D.H. Austin, E., Rohr, B.A. and Andrews J.W. (2007). "Personality, emotional intelligence and exercise". *journal of health psychology*, Vol. 12, PP: 921-937.

---

23. Schriesheim, C.A. Castro, S.L. Zhou, X. and DeChurch, L.A. (2006). "An investigation of path – goal and transformational leadership theory predictions at the individual level of analysis". *the leadership quarterly*, Vol. 17, PP: 21-38.

24. Seiler, R. and Wylleman, P. (2009). "FEPSAC's role and position in the past and in the future of sport psychology in Europe". *Psychology of sport and exercise*, Vol. 10, Issue 4, PP: 403-409.

25. Watson, D., Clark, L.A. and Tellegen, A. (1988). "Development and validation of brief measures of positive and negative affect: the PANAS scales". *Journal of personality and social psychology*, Vol. 54, PP: 1063-1070.

26. Wong, C. and Law. K.S. (2002). "The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: an exploratory study". *The leadership quarterly*, Vol. 23, PP: 243-274.